

グローバル大競争時代に 勝ち残るためのツール

横河電機株式会社
代表取締役社長

美川 英二



90年代に入って以来、世界の冷戦構造の終焉とともに、企業をとりまく環境は激変した。一部の地域を除いてイデオロギー対立の時代は終わり、世界はグローバルな大経済時代に入ったと言えるだろう。横河電機は工場やプラントの自動化という分野で世界の企業に接してきたが、21世紀を目前に控えた世界の産業界の現状を目のあたりにしてはっきり断言できることは、世界はいま「グローバル大競争時代」に突入したということだ。すなわち、世界が単一の市場となり、ここで世界の企業が強烈な戦いを展開するような時代に入ったということだ。しかも、顕著な動きとして注目すべきは、世界的な競合企業同士がくっついて、さらに強力なパワーを持つ国際企業連合の形成が始まっているという事実だ。大企業同士の合併による超巨大グローバル企業の出現。21世紀の産業社会では、あらゆる業種において世界でたったの5、6社しか生き残れないだろうと言われているのは、そういうことだ。わが国の企業はこれまでも厳しい国際競争に揉まれてきたが、ほんとうの凄じい国際競争が始まるのは実はこれからなのだ。

そのような「グローバル大競争時代」で生き残り、発展していくためには、企業はこれまでの業態をガラリと変えねばならない。ドラスティック

な経営の革新が強烈に求められてくる。たとえば、日本のA工場の自動化を導入して生産性を5%アップさせる、というのは従来のやり方。これでは海外の競合他社とのグローバル競争には勝てやしない。日本のA工場、米国のB工場、マレーシアのC工場とも併せてすべてオンラインでつなぎ、各国のプラントの稼働率が常にリアルタイムで把握されており、いくらで原料を調達し、為替、物流コストも含めて、どの国のプラントでどれだけ生産すると、会社として利益がどれだけ上がる、というような計算が瞬時に図られないと本当の意味でのグローバルな生産計画、さらにはグローバルな経営が成り立たない、そういう時代が真近にきているのだ。部分最適の時代から、グローバルな企業経営を視野に入れた全体最適を求める時代がやって来つつある。

企業経営というものを、情報のピラミッドに喩えると、一番上の経営レベル、真ん中の管理レベル、底辺の現場レベルという3つの階層から成る組織体に分けることができる。これらを情報システムで表すと、一番上位の経営レベルは、ERP (Enterprise Resource Planning) という統合業務システムのレベルであり、企業のトップ層が経営判断に用いるシステムである。その下の管理レベルは、MES (Manufacturing Execution Sys-

